

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Управление социально-психологическим климатом трудового
коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

(подпись) О.В.Кружкова

«____» _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

(подпись) Ю.А. Горбунова

«____» _____ 2017 г.

Нормоконтролер

(подпись) А.Б. Хрусталева

«____» _____ 2017 г.

Исполнитель:

Балобанова Татьяна Андреевна
обучающийся группы БМ-53z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03.
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева И. В.,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры акмеологии и
менеджмента

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА 385 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Общая характеристика деятельности цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	15
1.3. Анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	24
Выводы по 1 главе	34
ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА 385 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	36
2.1. Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	36
2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	44
2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»	47
Выводы по 2 главе	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
ГЛОССАРИЙ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена несколькими факторами.

Во внешней среде происходят изменения, которые обусловлены развитием экономики, ужесточением конкурентной среды и др. Современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальной сферах общества предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности, возрастает значимость социальных последствий управленческих решений. Однако на уровне управления предприятием менеджмент не готов соответствовать данным условиям деятельности, т.к. чаще всего о необходимости управления социально-психологическим климатом руководители компаний задумываются тогда, когда обстановка в организации оказывается настолько напряженной, что ставит под угрозу ее дальнейшее существование.

Здоровая психологическая атмосфера является залогом успеха в жизнедеятельности отдельного человека как части целого механизма, и, соответственно, самого механизма – всего трудового коллектива. И данным фактором пренебрегать нельзя, поскольку персонал организации является ее ключевым ресурсом. Это та основа, на которой строится вся организация. Трудовой коллектив не может существовать разрозненно и всегда сопровождается взаимодействием людей друг с другом. Стремление человека к плодотворной работе определяется тем, насколько благоприятно он чувствует себя в данном коллективе, насколько доброжелательные взаимоотношения складываются у него с коллегами по работе. В связи с этим успешность трудовой деятельности во многом определяется тем, какую эмоциональную окраску, позитивную или же негативную, носит психологическая обстановка в трудовом коллективе.

Благоприятный социально-психологический климат является необходимым условием эффективной деятельности трудового коллектива, а

также удовлетворенности результатами организации труда и отношениями с коллегами.

Актуальность и значение для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность деятельности предприятия, в т.ч. за счет грамотного управления социально-психологическим климатом трудового коллектива.

Вопросы управления социально-психологическим климатом трудового коллектива освещены в научных публикациях таких авторов как Л.С.Атанасян, В.Т. Базылев, В.И. Герчиков и др.

Проблема исследования заключается в необходимости улучшения социально-психологического климата трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» для снижения уровня текучести кадров.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы управления социально-психологическим климатом трудового коллектива;
- 2) проанализировать систему управления персоналом на предприятии;
- 3) проанализировать управление социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) разработать рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 5) рассмотреть нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования – социально-психологический климат трудового коллектива.

Предмет исследования – управление социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методы исследования – теоретические: анализ теоретических источников по проблеме исследования, синтез, описание, обобщение; эмпирические: сбор данных, анализ документов, наблюдение, опрос.

Для анализа социально-психологического климата трудового коллектива цеха 385 были использованы методики: «СПСК» (социально-психологическая самооценка коллектива), автор О. Немов; тест-опросник В.И. Герчикова. Данные методики использовались совместно с психологом организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Изучение управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлены общая характеристика деятельности цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод», анализ системы управления персоналом цеха, а также анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха.

Во второй главе «Рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлены разработанные рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» и их теоретическое обоснование, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность указанных рекомендаций.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА 385 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика деятельности цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Полное наименование предприятия – базы исследования: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», цех колесных пар 385. Сокращенное наименование: АО «НПК «УВЗ», цех 385.

Юридический адрес – Российская Федерация, 622051, г. Нижний Тагил, Свердловская область, Восточное шоссе, 28.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

АО «НПК «УВЗ» – Российское военно-промышленное и вагоностроительное предприятие, расположенное в г. Нижнем Тагиле Свердловской области, выпускающее спецпродукцию и вагоны.

11 октября 1936 г. с конвейера вагоноборочного корпуса сошли первые большегрузные полувагоны. Эту дату принято считать днем рождения Уралвагонзавода. Спустя десятилетия основной продукцией Уралвагонзавода остаются полувагоны и цистерны различных модификаций, грузовые тележки. Кроме того, на рынке востребованы и такие новые изделия, как лесовозы, минераловозы и многое другое.

Президентом России В.В. Путиным 27 декабря 2016 г. был подписан Указ о передаче 100% акций АО «НПК «УВЗ» госкорпорации «Ростех», которые раньше принадлежали Росимуществу. Ростеху передается 100% УВЗ и акции входящих в корпорацию предприятий, образованных в результате получения ими бюджетных инвестиций на увеличение уставного капитала в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы» и принадлежащих РФ.

АО «НПК «УВЗ» – один из крупнейших научно-производственных комплексов России, который включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции.

Генеральными партнерами корпорации являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт».

Более 80% производства Уралвагонзавода составляет гражданская продукция.

Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

В настоящее время перед предприятием стоит задача запустить первую очередь новой заводской поликлиники к началу 2018 г., планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м²; площадь производственных корпусов – 827 тыс. м², среднесписочная

численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

Далее в таблице 1 представим динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод.

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли предприятия
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным таблицы 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723 009 тыс. руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1 911 095 тыс. руб. Это на 762 326 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру

внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд. руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В 2016 г. продуктовая линейка подвижного состава была расширена модельным рядом цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов (модель 15-588-01) и метанола (модель 15-150-05). Налажено производство бункерного вагона для перевозки зерна (модель 19-6870). Всего освоено производство шести новых изделий подвижного состава. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Основным заказчиком подвижного состава производства Уралвагонзавода остается АО «Первая грузовая компания» – филиал АО «РЖД». Для ООО «Новая перевозочная компания» и ООО «Независимая транспортная компания» было отгружено по 1 000 полувагонов модели 12-132. Для ООО «Нефтетранссервис» и ООО «Запсибтранссервис» было отгружено 500 и 200 полувагонов модели 12-132 соответственно.

Основными конкурентами на рынке грузовых вагонов в России и странах СНГ являются следующие предприятия: АО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск, Алтайский край) и АО «Рузхиммаш» (г. Рузаевка, Республика Мордовия), Концерн «Крюковский вагоностроительный завод» (г. Кременчуг, Украина).

АО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск, Алтайский край). Доля на рынке по производству грузового подвижного состава по СНГ – 11,2%, по России –

20,0%. В сложившихся условиях специализации АО «Алтайвагон» является основным поставщиком крытых грузовых магистральных вагонов для всей сети российских железных дорог.

АО «Рузхиммаш» (г. Рузаевка, Республика Мордовия). Доля на рынке по производству грузового подвижного состава по СНГ – 7,5%, по России – 13,5%. В настоящее время предприятием выпускаются железнодорожные вагоны более сорока моделей для перевозки светлых и вязких нефтепродуктов, сжиженных углеводородных газов, ацетона, фенола, олеума, ацетальдегида, этиленгликоля, кислот уксусной, серной, соляной, слабой азотной. Ведутся работы по освоению новых моделей цистерн, в том числе нового поколения, таких как цистерны для перевозки сжиженных углеводородных газов с безрамной конструкцией платформы, лесовозы, минераловозы.

ОАО «Азовмаш» (г. Мариуполь, Украина). Доля на рынке по производству грузового подвижного состава по СНГ – 14,0%. ОАО «Азовмаш» – одно из крупнейших машиностроительных предприятий Украины, известный на мировом рынке поставщик железнодорожного транспорта, металлургического, горнорудного оборудования, автотопливозаправщиков и автоперевозчиков, бронетехники и других видов продукции.

Концерн «Крюковский вагоностроительный завод» (г. Кременчуг, Украина), доля которого на рынке по производству грузового подвижного состава по СНГ – 10,7%. Крюковский вагонзавод является единственным профильным предприятием Украины, осуществляющим строительство одновременно грузовых и пассажирских вагонов.

Портфель экспортных контрактов корпорации Уралвагонзавод в 2016 г. превысил 240 млрд. руб.

Отличительным преимуществом АО «НПК «Уралвагонзавод» перед конкурентами является его высокий конструкторско-технический потенциал, многолетняя практика создания и производства дорожно-строительной и

военной техники, высокий имидж на отечественном и мировом рынке, производственные мощности, позволяющие удовлетворить потребности рынка.

В цехе 385 производят чистовую обработку вагонной оси – растачивают и обрабатывают с точностью до микрон. Продукция цеха обеспечивает необходимыми комплектующими для сборки вагонной тележки цех 380.

Ключевая функция цеха – обеспечение колесными парами вагоноборочного конвейера. Колесная пара – ответственный узел, один из самых главных в вагоне. Он обеспечивает безопасность перевозок по железной дороге.

Кратко опишем историю создания цеха.

В 50-60-е годы в связи с развитием промышленности в стране встал вопрос об увеличении пропускной способности железных дорог. Перед вагоностроительными заводами была поставлена задача создания подвижного состава повышенной грузоподъемности и с эксплуатационной скоростью до 120 км/час.

В соответствии с Постановлением Совета Министров СССР от 11.08.1956 г. было принято решение построить на уральском заводе цех с мощностями выпуска колесных пар до 125 тысяч единиц в год. Для Уралвагонзавода был разработан проект цеха автомата по выпуску колесных пар.

Строительство начали в 1956 г. Для обработки вагонных осей конструкторским бюро г. Москвы (МСКБ-6) была спроектирована автоматическая линия 6ЛЗ3А. Для изготовления колесных пар было приобретено и смонтировано специальное прессовое и механическое оборудование, две конвейерные линии для сборки. В октябре 1970 г. была выпущена первая колесная пара, а в 1973 г. завод отчитался о создании мощностей на производство 90 тысяч колесных пар.

Ранее в цехе 385 работала линия изготовления вагонных осей, которая проектировалась в 1956 г. и была запущена в 1970 г.

В 2011 г. в цехе 385 смонтирован автоматизированный склад вагонных колес, установлена современная автоматическая линия по обработке вагонных осей и модуля прессового формования колесных пар. В модернизацию этого подразделения УВЗ вложил более 130 млн. руб. из собственных средств.

Три года назад в цехе была установлена новая линия изготовления вагонных осей. Сегодня здесь уже получили два наименования импортных чистовых осей, которые сейчас готовят к сдаче. Хорошие результаты достигнуты в работе на модуле по запрессовке серийных колесных пар – за смену делается 60 штук. Работники цеха 385 освоили изготовление колесной пары модели 18-194-1 на полувагоны с повышенной грузоподъемностью, делают детали для цистерн (рисунок 1).

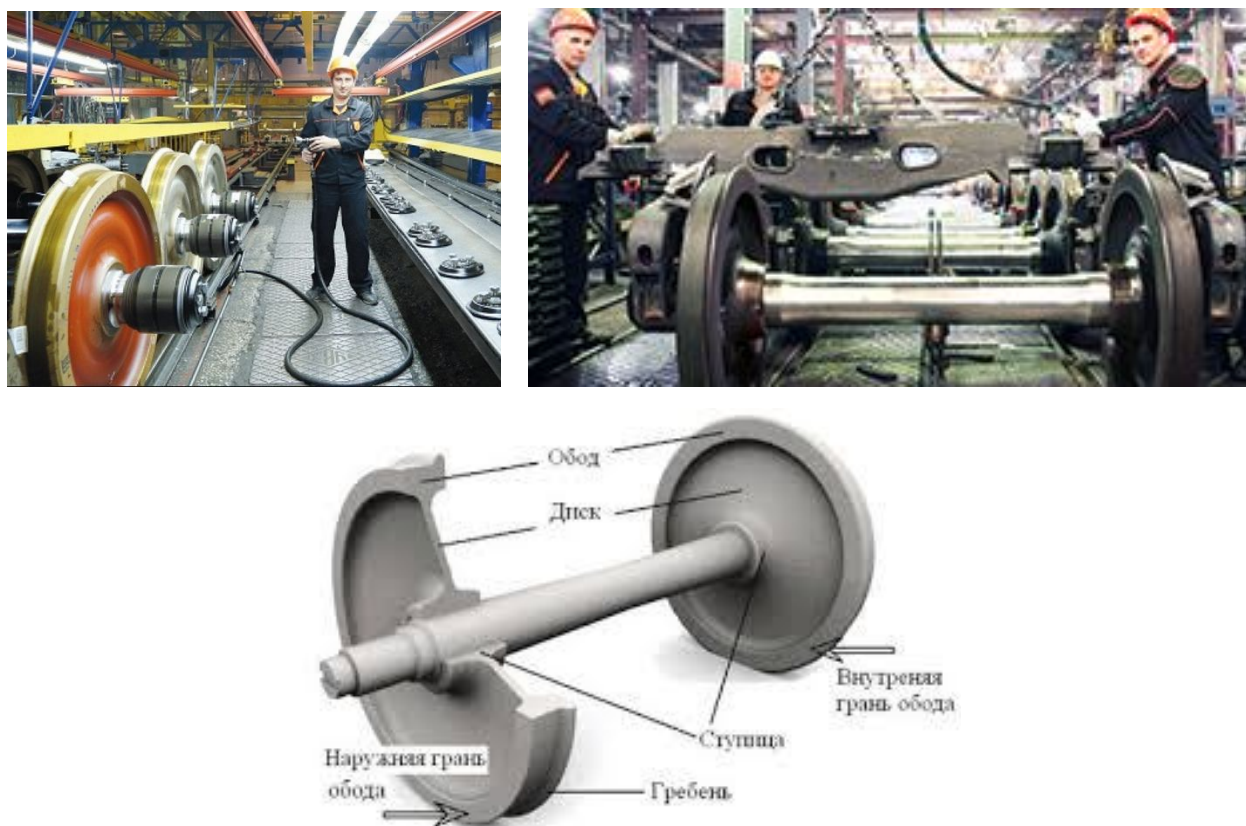


Рис. 1 – Цех колесных пар 385 (участок сборки)

Цех 385 – один из самых оснащенных цехов предприятия. В нем успешно функционирует современная автоматическая линия обработки вагонных осей, которая производит до 360 осей в сутки. На линии – 11 позиций. Цех оснащен гидравлическим прессом, станками для обработки осей и колес, мостовым и консольным кранами, стендами для дефектоскопирования осей и др.

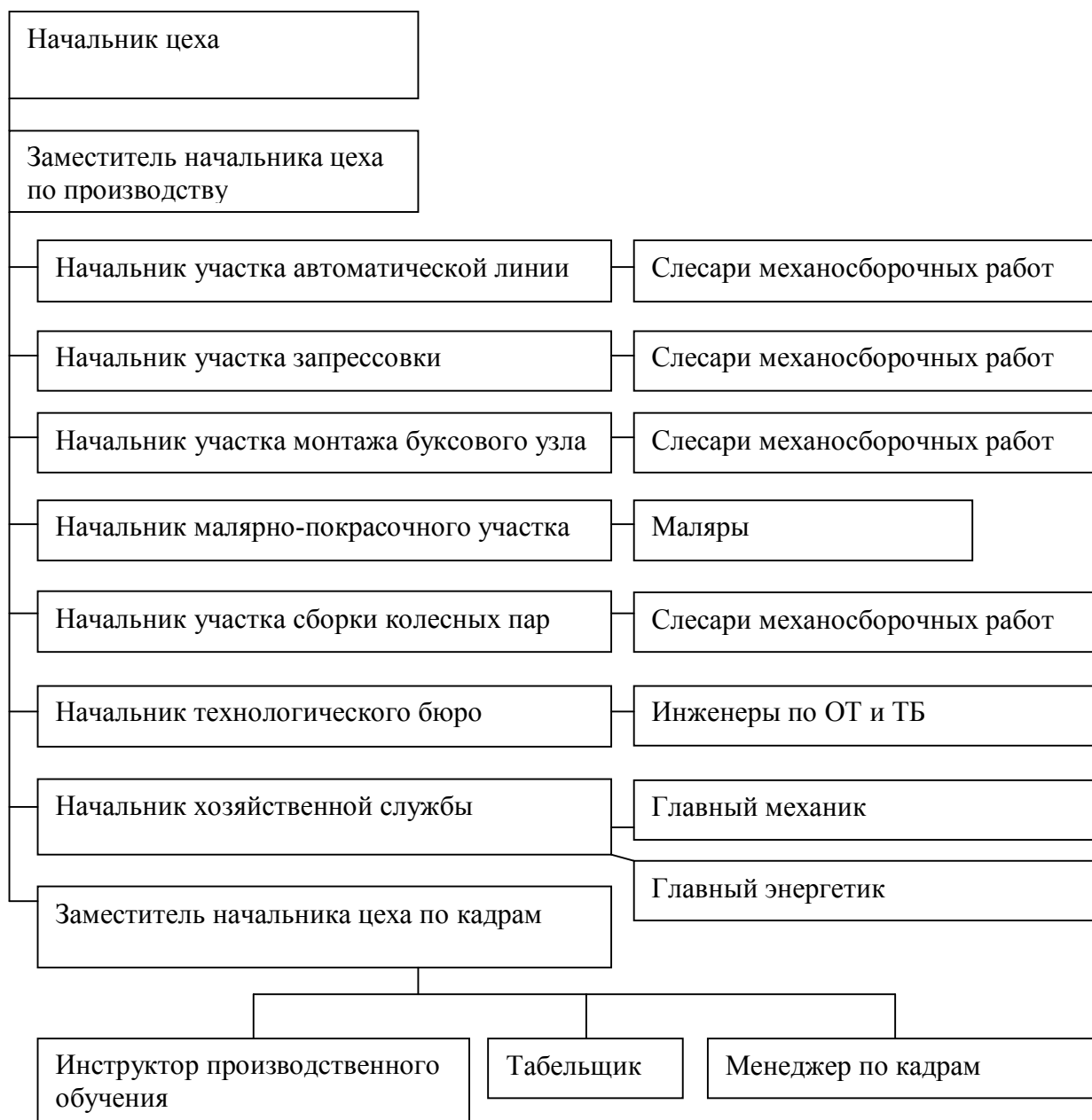


Рис. 2 – Схема организационной структуры управления цеха 385

Организационная структура цеха 385 (рисунок 2) является линейно-функциональной. Данный тип структуры удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Цех колесных пар относится к группе основных цехов. По существующей структуре в состав цеха входят следующие самостоятельные отделения и участки: участок автоматической линии, участок запрессовки; участок монтажа буксового узла; малярно-покрасочный участок, в котором производятся окраска, сушка колесных пар; участок сборки колесных пар. Участок по обработке осей для колесных пар имеет группы специализированных станков по видам обработки.

На участке сборки в цехе 385 трудятся слесари механосборочных работ. Сюда приходит колесная пара, на которую напрессовывается буксовый узел. Участок сборки колесных пар – последний в производственной цепочке цеха 385. На сегодняшний день здесь выпускается порядка 240 колесных пар в сутки, которые затем отправляются в цех 380, где собирают вагонные тележки.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «НПК «Уралвагонзавод» является успешно функционирующим предприятием.

Ключевая функция цеха 385 – обеспечение колесными парами вагоносборочного конвейера. В цехе 385 производят чистовую обработку вагонной оси – растачивают и обрабатывают с точностью до микрон. Продукция цеха обеспечивает необходимыми комплектующими для сборки вагонной тележки цех 380.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

В данном разделе проведем анализ системы управления персоналом цеха 385.

Первым шагом проведем анализ организационного аспекта управления персоналом в цехе.

Решение вопросов кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Дирекция по персоналу является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК «Уралвагонзавод».

Дирекция по персоналу – это подразделение предприятия, которое обеспечивает подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена на рисунке 3.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров, у которого есть два заместителя, подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела людей со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.

В Военно-учетном столе работает 4 человека. Здесь хранятся документы, связанные с военной обязанностью.

В Пенсионном бюро работает 10 человек. Они занимаются оформлением пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

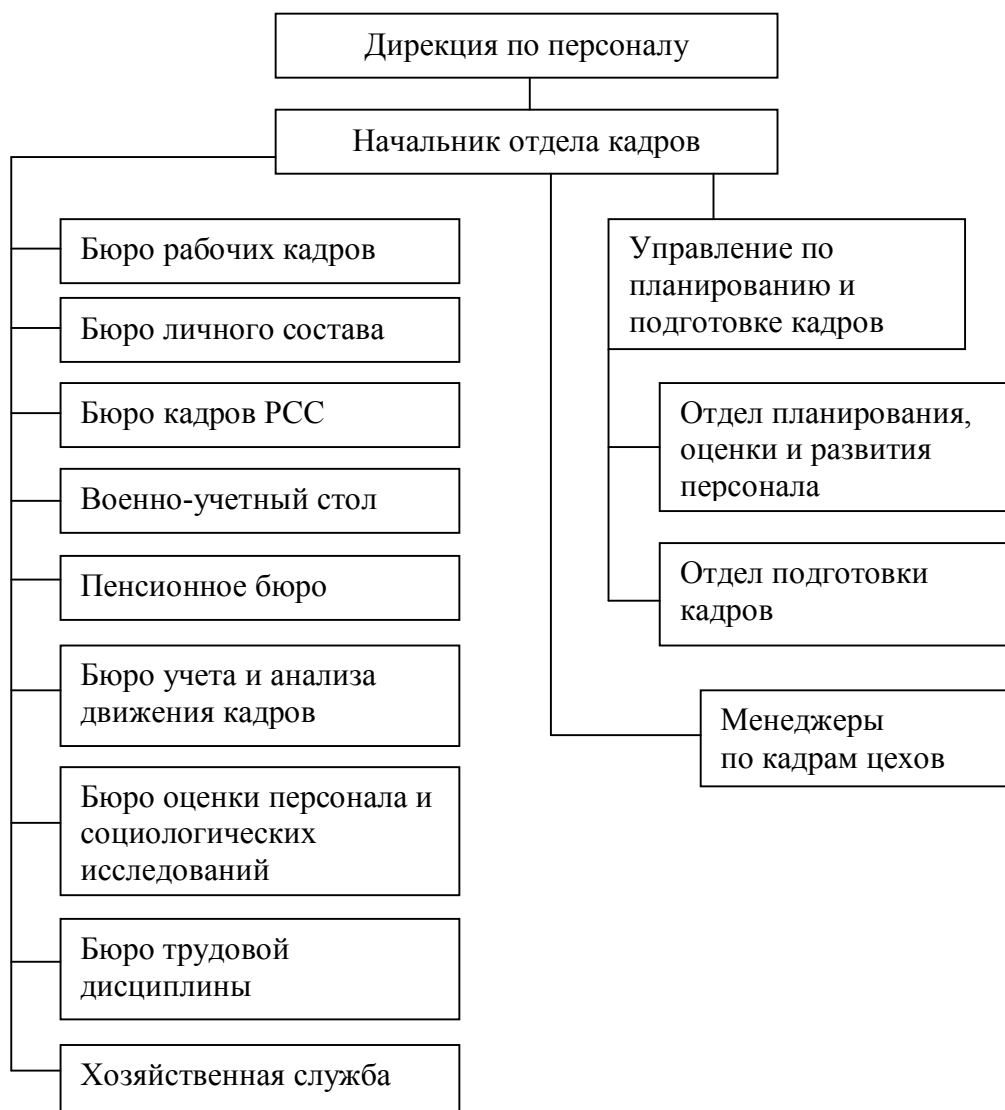


Рис. 3 – Схема организационной структуры управления
Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию из одного подразделения в другое и смена должностей. В данном бюро работает 5 человек.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот. Здесь работает 3 человека.

В Бюро трудовой дисциплины работает 4 человека, функции которых – разработка методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержание дисциплины. Данное бюро тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

В хозяйственной службе задействован один человек. Он отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия, а именно: входящие в него отдел планирования, оценки и развития персонала и отдел подготовки кадров.

На предприятии отдел планирования, оценки и развития персонала отвечает за выявление потребностей в кадрах, за рекрутинг, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию.

Функциями отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно, обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений.

Непосредственно в цехах и отделах данные функции возложены на менеджера по кадрам, в обязанности которого входит проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой дисциплины, руководить организацией обучения, анализировать уровень знаний и квалификации рабочих, инженерно-технических работников и специалистов.

Таблица 2 – Функции отдела кадров цеха 385

Должность	Функции
Заместитель начальника цеха по кадрам	контролировать работу табельщиков, инспектора по кадрам, инструктора производственного обучения; работать с нарушителями трудовой дисциплины; издавать кадровые приказы по цеху; ежемесячно предоставлять начальнику цеха и отделу кадров сведения нарушителей за месяц; ежеквартально составлять заявку на потребное количество работников; составление мероприятий цеха на год и контроль за их выполнением
Менеджер по кадрам	ведет прием вновь пришедших работников и расчет работников; заводит табельную карточку; выписывает справки на спец. одежду; заводит карточку Т-2, где фиксируются все данные о работнике; выписывает отпускные заявления; при изменении каких-либо паспортных данных, фамилии, адреса заполняет анкету и отправляет в отдел кадров предприятия; выписывает приказы (распоряжения) в случае, если у работника меняется должность, оклад, разряд, участок; при увольнении работника заполняет служебную записку; оформление работников на мед. осмотр, уходящих на пенсию и т.д.
Табельщик	ведение и закрытие табельной карточки согласно графику предприятия и таблице отработанного времени; выписка справок; выписка рапортов на опоздавших; ведение учета времени тех кто в течение рабочего времени уходят в отделы; регистрация увольнительных заявлений; ежедневное составление сводки рабочей силы цеха за сутки; в конце каждого месяца составляется сводка по профессиям
Инструктор производственного обучения	фиксировать прибытие каждого рабочего и контролировать обученность работника по профессии; закреплять приказом по цеху вновь пришедших рабочих, и после обучения выпускать приказ о допуске к самостоятельной работе; оформлять документы на учебу работников и вести протоколы заседаний комиссии после обучения; обучать работников вторым профессиям; контролировать сроки переаттестации персонала; отслеживать сроки (по охране труда, промышленной безопасности, ответственных за безопасное производство работ кранами, ответственных за содержание кранов в исправном состоянии и др.) руководящего состава цеха составлять графики переаттестации и отслеживать сроки работников, выполняющих особо ответственные технологические процессы; отслеживать выписку удостоверений, работникам прошедшим обучение; составлять заявки на обучение через отдел подготовки кадров; составлять: баланс обучения рабочих на год, списки инструкторов производственного и теоретического обучения, списков по профессиям рассчитавшихся за год и др.

В цехе 385 деятельность по управлению персоналом осуществляют: заместитель начальника цеха по кадрам, менеджер по кадрам, табельщик и инструктор производственного обучения, функционал которых представлен в таблице 2.

Последующим шагом представим результаты анализа кадрового состава цеха 385.

В таблице 3 представим структуру кадрового состава и динамику изменения численности персонала за период 2014-2016 гг. цеха 385.

Таблица 3 – Структура кадрового состава цеха 385

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Административно-управленческий персонал	14	14	11
Специалисты	157	152	115
Рабочие	404	430	361
Всего:	575	596	487

На основе представленного анализа кадрового состава цеха, можно сделать вывод об уменьшении в 2016 г. численности персонала на 109 чел., что обусловлено автоматизацией некоторых рабочих мест.

Далее приведем количественную и качественную характеристику персонала на основании данных о возрасте, уровне образования и стаже работы на предприятии Уралвагонзавод. В таблице 4 представлена структура по качественным характеристикам сотрудников.

Таблица 4 – Структура кадрового состава цеха 385

Год	Возраст			Уровень образования			Стаж работы на предприятии		
	до 30 лет	от 30 до 50 лет	50 лет и старше	высшее	среднее проф.	среднее	до 5 лет	от 5 до 15 лет	15 лет и более
2014	115	335	125	542	27	6	121	264	190
2015	120	339	137	560	31	5	169	233	194
2016	75	283	129	460	23	4	129	189	169

На основании таблицы построим диаграммы (рисунки 4, 5, 6), на которых схематично отразим численность персонала в организации.

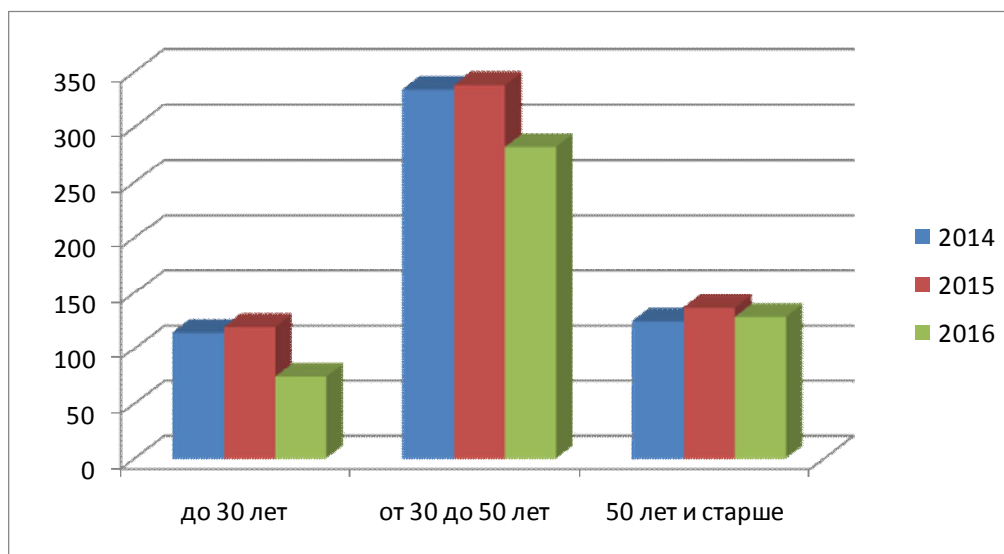


Рис. 4 – Структура кадрового состава цеха 385 по возрасту

Наблюдается тенденция уменьшения количества сотрудников среднего возраста (30-50 лет) и уменьшения количества молодых сотрудников (до 30 лет). Одновременно с этим уменьшается доля сотрудников в возрасте старше 50 лет.

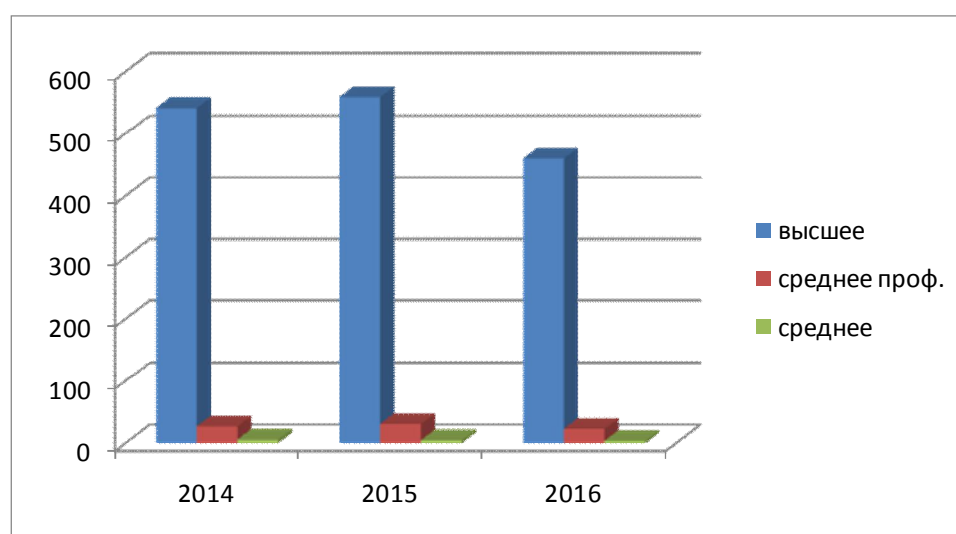


Рис. 5 – Структура кадрового состава цеха 385 по уровню образования

Анализируя данную диаграмму, можно увидеть не только хороший уровень образования сотрудников, но и тенденцию увеличения доли сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование.

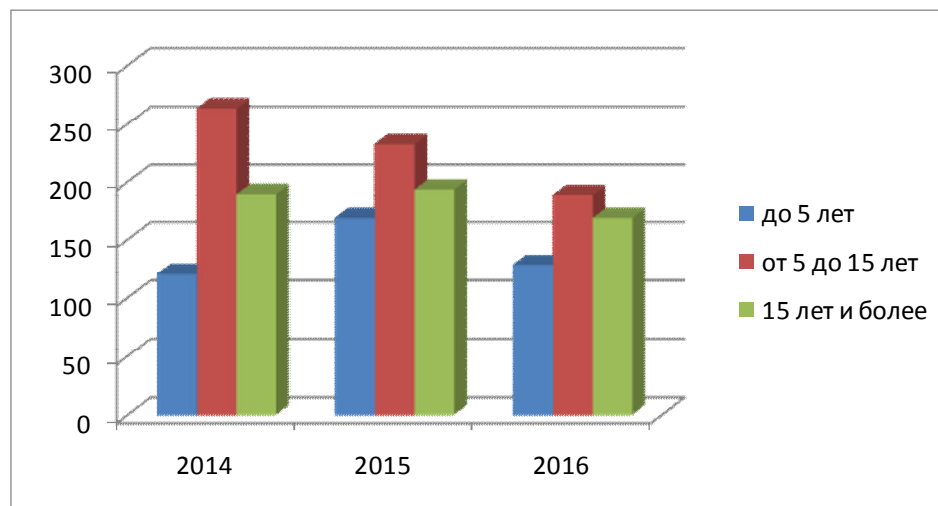


Рис. 6 – Структура кадрового состава цеха 385 по стажу работы на предприятии

На основе представленной диаграммы на рис. 6, можно сделать вывод о том, что в 2014 и в 2016 г. большое количество человек в цехе имели стаж работы от 5 до 15 лет, лишь в 2015 г. сотрудников со стажем работы до 5 лет было больше всего (264 чел.). Однако сотрудников со стажем работы свыше 15 лет большее количество наблюдалось в 2015 г. и менее всего – в 2014 г.

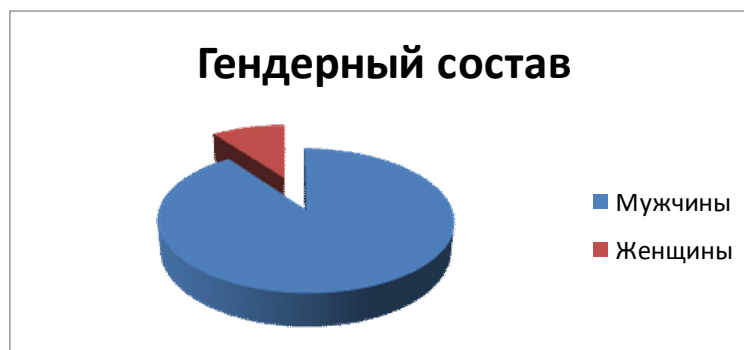


Рис. 7 – Гендерный состав коллектива цеха 385

90% сотрудников коллектива – мужчины, 10% – женщины (рисунок 7), что обусловлено спецификой деятельности цеха.

Теперь для того, чтобы провести анализ эффективности управления персоналом в целом, рассчитаем ключевые коэффициенты движения кадров, т.к. снижение излишне высокого уровня текучести кадров является одной из важнейших задач управления персоналом.

Таблица 5 – Данные для расчета коэффициентов движения персонала
в цехе 385

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность персонала	575	596	487
Количество принятого на работу персонала	85	88	20
Количество выбывших по различным основаниям	82	67	129
Количество уволившихся работников (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины)	47	53	98
Численность сотрудников, проработавших весь год	493	529	358

На основе данных таблицы 5 результаты расчета коэффициентов движения персонала приведем в таблице 6.

Таблица 6 – Коэффициенты движения персонала в цехе 385

Коэффициенты движения персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему персонала	0,15	0,15	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,11	0,26
Коэффициент постоянства кадров	0,86	0,89	0,74
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,09	0,20

Согласно представленных в таблице 6 расчетов коэффициентов движения персонала можно сделать следующие выводы:

1) Значение коэффициента оборота по приему персонала с 2014 г. по 2015 г. не изменилось, однако в 2016 г. оно снизилось на 0,11%. Однако это не является свидетельством положительных сдвигов в управлении персоналом, т.к. причины снижения приема связаны со снижением числа вакансий из-за автоматизации некоторых рабочих мест;

2) Значение коэффициента текучести кадров к 2016 г. увеличилось на 0,11%. Большое количество людей уволилось по собственному желанию. С 2014 г. по 2015 г. коэффициент увеличился на 0,01%. Такая динамика свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом и, возможно указывает на неблагоприятный социально-психологический климат как одну из причин увольнений.

3) Коэффициент постоянства кадров с 2014 г. по 2015 г. вырос на 0,03%, однако к 2016 г. снизился на 0,15%. Такое снижение доказывает, что штатный состав работников постоянно обновляется и обновление за 2016 г. составило 26%, т.е. меньше половины работников это новички, полная отдача от труда которых возможна лишь после полной адаптации в новом коллективе.

4) Коэффициент оборота по выбытию с 2014 г. по 2015 г. снизился на 0,03%, однако на 2016 г. он возрос на 0,15%. Это показывает, что большое количество людей в 2016 г. уволилось из организации по собственному желанию, а также часть людей ушли на пенсию. Следовательно, можно сделать вывод о том, что руководству цеха необходимо предпринять меры по устранению проблем в социальной подсистеме организации.

Итак, можно сделать выводы о том, что персонал цеха 385 характеризуется достаточно высокими показателями по уровню образования. Среднесписочная численность персонала цеха составляет 487 чел. Наблюдается высокий уровень текучести кадров, что говорит о наличии проблем в социальной подсистеме данной организации. Динамика коэффициента текучести кадров свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом и, возможно указывает на неблагоприятный социально-психологический климат как одну из причин увольнений.

Поэтому необходимо провести анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

1.3. Анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Анализируя управление социально-психологическим климатом трудового коллектива, первым шагом определим ключевые понятия.

Существует множество определений термина «социально-психологический климат». При этом в большинстве случаев его употребляют примерно в идентичном смысле наряду с такими понятиями как «морально-психологический климат», «психологический климат», «эмоциональный климат» и т.п.

Под социально-психологическим климатом В.И. Герчиков понимает «доминирующую и сравнительно устойчивую духовную атмосферу либо психический настрой коллектива, который проявляется в отношениях людей друг к другу, в их отношении к какому-либо общему делу» [14, С. 127].

По мнению Л.С. Атанасян, «социально-психологический климат описывается специфичной для совместной работы людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, зависит от общего состояния окружающих его людей. Психологическое состояние определенной общности выражается через характер психической настроенности сотрудников, которая может быть деятельная, созерцательная, жизнерадостная, пессимистическая, будничная, праздничная» [5, С. 77].

В первую очередь нами проведен анализ анкет увольняющихся сотрудников (таблица 7).

Таблица 7 – Причины увольнений персонала

Причина увольнения	Кол-во, %
Негативный социально-психологический климат, отсутствие психологического комфорта в коллективе	80
Напряженность труда, большие физические и психические нагрузки	20

80% уволившихся по собственному желанию причиной своего увольнения называют негативный социально-психологический климат;

невозможность «сработаться» с коллективом, т.е. бывают случаи, когда новые сотрудники не могут адаптироваться в сложившуюся систему социально-психологических отношений.

Для наглядности результаты изобразим на диаграмме (рисунок 8).

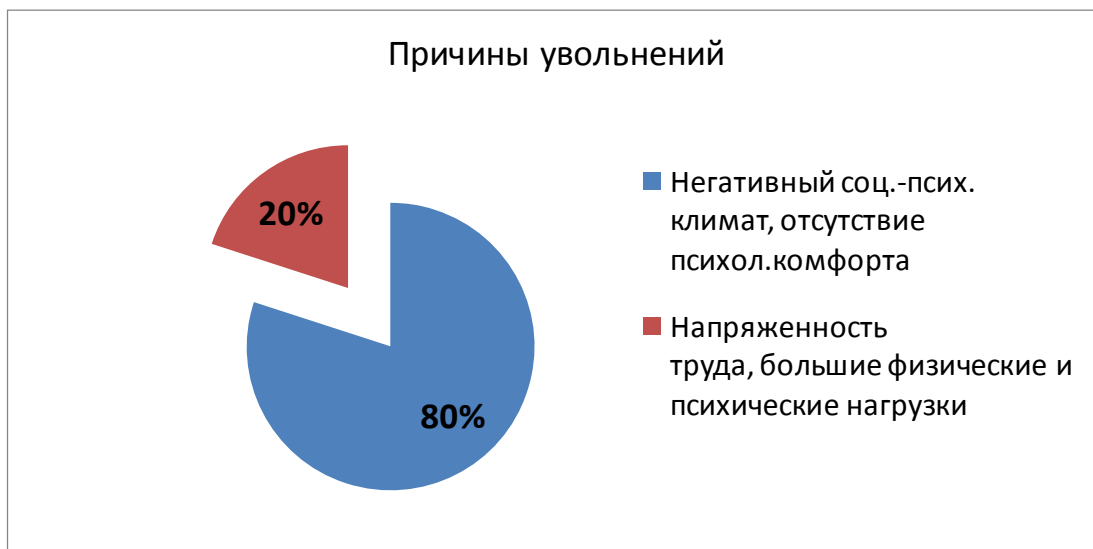


Рис. 8 – Причины увольнений персонала

Опрос увольняющихся сотрудников выявил основные причины увольнений: негативный социально-психологический климат, отсутствие психологического комфорта в коллективе, напряженность труда, большие физические и психические нагрузки. Что подтверждает наличие проблем в управлении социально-психологическим климатом в цехе 385.

Для анализа социально-психологического климата трудового коллектива цеха 385 была использована методика «СПСК» (социально-психологическая самооценка коллектива), автор О. Немов. В интерпретации полученных данных был задействован психолог АО «НПК «Уралвагонзавод». Бланк опросного листа методики «СПСК» (Приложение 1) содержит 74 суждения.

Сотрудникам, принимающим участие в исследовании (опросе), давалась инструкция: «Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов оцениваются соответствующим количеством баллов:

- 1) «все» – 6 баллов;
- 2) «почти все» – 5 баллов;
- 3) «большинство» – 4 балла;
- 4) «половина» – 3 балла;
- 5) «меньшинство» – 2 балла;
- 6) «почти никто» – 1 балл;
- 7) «никто» – 0 баллов.

Выбранные оценки записываются в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений».

Для обработки результатов необходимо подсчитать сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника. После этого найти интенсивность развития каждого из показателей в коллективе по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе. Шкала достоверности (Приложение 2) – вопросы № 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики. «Данная методика достаточно проста в проведении и обработке результатов, экономна по времени, однако позволяет эффективно диагностировать особенности социально-психологического климата и разработать соответствующие мероприятия по его оптимизации» [51].

В анкетировании приняли участие 50 чел. Далее проведем обработку и интерпретацию полученных данных. Результаты обработки анкет (средние значения) по методике «СПСК» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты анкетирования по методике «СПСК» О. Немова

Критерий (компонент)	Балл (оценка)
1	2
Ответственность	6,3 (противоречивая)
Коллективизм	5 (отрицательная)

Продолжение таблицы 8

1	2
Сплоченность	4,1 (отрицательная)
Контактность	8 (положительная)
Открытость	6,4 (противоречивая)
Организованность	6,8 (противоречивая)
Информированность	7,8 (положительная)

По данным таблицы 8 можно сделать выводы о том, что по критерию ответственности существует противоречивое значение, значит, отношение членов коллектива к совместной работе неоднозначное. Мнения членов коллектива об уровне ответственности, выполняемых задачах и ответственности за них, разнятся.

Отрицательное значение по критерию коллективизма говорит о том, что коллектив редко стремится сообща решать все возникающие проблемы, не стремится сохранять и укреплять свою группу как единое целое. Что говорит о крайне низком уровне сплоченности – одном из важнейших показателях социально-психологического климата.

По критерию сплоченности – отрицательное значение, что говорит о недостаточном единстве мнений членов коллектива по самым важным для него вопросам, а также недостаточном единстве действий в самых существенных вопросах.

Наряду с этим положительное значение по критерию контактности говорит о достаточно хорошем уровне взаимной общительности, личных, эмоционально-непосредственных отношениях между членами коллектива.

Противоречивое значение по критерию открытости может свидетельствовать о недостаточно благожелательном отношении членов коллектива к другим сотрудникам или к новым сотрудникам коллектива в целом.

Противоречивое значение по критерию организованности говорит о недостаточной способности к быстрому созданию и изменению структуры

деловых взаимоотношений в коллективе, необходимых для повышения эффективности коллективной работы.

Положительное значение по критерию «информированность» говорит о доступности всем членам данного коллектива наиболее важной информации о состоянии дел в нем.

Итак, можно сделать вывод: социально-психологический климат трудового коллектива цеха 385 скорее неблагоприятный. Особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Противоречивые оценки по компонентам «ответственность», «открытость» и «организованность» свидетельствуют о том, что социально-психологический климат нестабилен. Положительные оценки компонентов «контактность» и «информированность» свидетельствуют о том, что климат по этим компонентам благоприятный.

В целом результаты исследования социально-психологического климата в трудовом коллективе выявили его неудовлетворительное состояние, близкое к противоречивому, неустойчивому. Такая обстановка в сфере межличностных отношений как с коллегами, так и с руководством, может отражаться на надежности и эффективности работы коллектива.

Социально-психологический климат как интегральное состояние группы включает в себя целый комплекс различных характеристик. Поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю. В тесте В.И.Герчикова (анкетного профиля) достаточно обширен список вопросов. Поэтому была использована разновидность типологической модели В.И. Герчикова – тест-опросника, которая была модифицирована (применены вопросы, относящиеся к социально-психологическому климату). Данная методика позволяет получать достаточно объемные результаты и характеристики, но в тоже время доступные для ручной обработки результатов анкетирования. Для снижения вероятности социально желательных ответов, анкетирование было анонимным. Инструкция к опроснику и перечень вопросов представлен в Приложении 3.

В анкетировании приняли участие 50 чел.

Вопросы и соотношение ответов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты анкетирования по методике В.И. Герчикова

№ п/п	Вопросы	«Да»	«Нет»
Блок «Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей»			
1	Достижение результатов требует существенных моральных и психологических усилий	33	17
2	Слишком часто возникают перегрузки в выполняемых обязанностях	29	21
3	Психологический комфорт в коллективе низкий, сложно общаться	26	24
4	Руководство думает об условиях, в которых работают люди	16	34
Блок «Определение значимости управления»			
5	Не очень высока степень уверенности на рабочем месте	24	26
6	Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	20	30
7	Работники ожидают похвалы	37	13
8	Сотрудники хотели бы знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	36	14
Блок «Потребность в общении»			
9	В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом	15	35
10	Сотрудники в основном за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы	11	39
11	Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	35	15
12	На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	29	21
13	Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	28	22
14	Руководителю следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив	35	15
15	Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	21	29
16	Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает	33	17
17	Нужно чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству	35	15
Блок «Потребность в самореализации»			
18	Каждый день я пытаюсь выполнять мою работу на предприятии наилучшим образом	19	31
19	Сотрудники чувствуют себя ненужными	31	19
20	Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя	30	20



Рис. 9 – Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей

Преобладание ответов «Нет» по блоку «Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей», что наглядно изображено на рисунке 9, позволяет увидеть, что первичные потребности, выражаемые в психологической потребности в комфорте, не удовлетворены; работники не до конца довольны обстановкой. Необходимо ориентироваться на повышение уровня удовлетворенности в этом направлении. Настораживает ситуация, связанная с психологическими нагрузками, люди работают в напряженной обстановке.

Блок анкетирования на тему «Определение значимости управления» (рисунок 10) характеризует руководящий аспект и значимость его влияния на работников организации, что выражается в таких характеристиках, как потребность в управлении, уверенность в сохранении рабочего места. Слабо выражена работа руководства в мотивировании персонала. Сотрудники не достаточно чувствуют социальную уверенность на занимаемом рабочем месте. Следовательно, нематериальная мотивация выражена достаточно слабо.

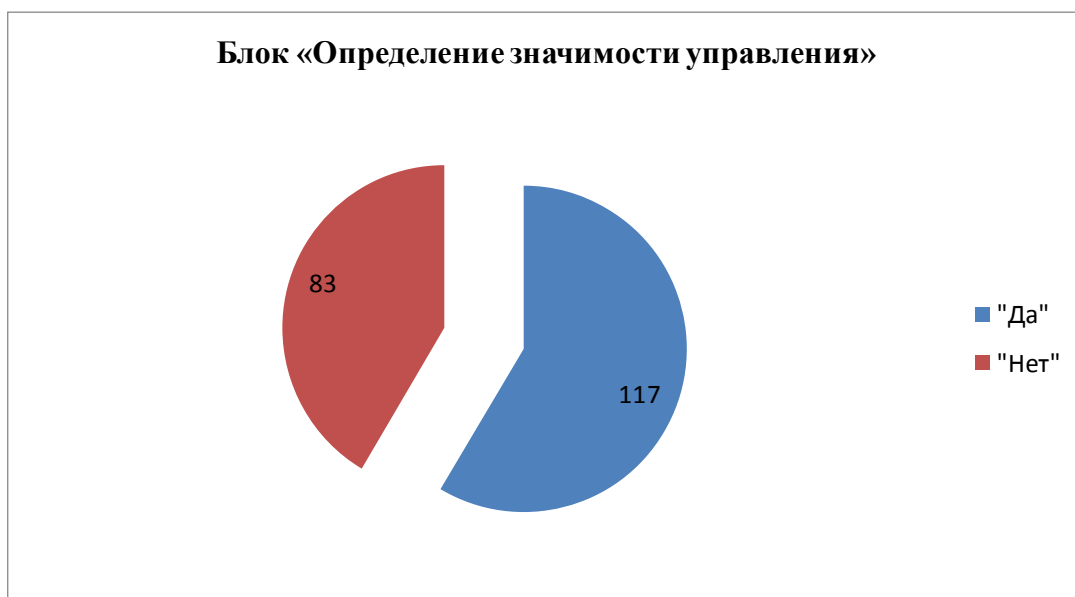


Рис. 10 – Определение значимости управления

Блок вопросов «Потребность в общении» (рисунок 11) показывает степень потребности в общении, которая реализуется внутри коллектива. Преобладание ответов «да» показывает, что работник не нуждается в общении в коллективе, большая часть работников являются индивидуалистами. Работники не слишком нуждаются в общении, им достаточно текущих разговоров, обсуждений.



Рис. 11 – Потребность в общении

Возвращаясь к результатам качественного состава трудовых ресурсов, необходимо отметить, что большая часть работников – мужчины, что определено спецификой деятельности организации. Мужчины меньше, чем женщины, испытывают потребность в общении, в разговорах, поэтому результаты данного анализа определены объективными причинами. Однако, необходимо обеспечить поле взаимодействия и коммуникации для работников, т.к. это естественная человеческая потребность – обсудить что-то, прийти к обоюдному решению, высказать собственную точку зрения.

Необходимо обеспечивать развитие коммуникативного взаимодействия, которые позволят людям быть более заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.



Рис. 12 – Потребность в самореализации

Блок «Потребность в самореализации» (рисунок 12) позволяет увидеть потребности работников в самореализации и раскрытию собственных возможностей и способностей. Чем больше ответов «Да», как и в данном случае, тем хуже ситуация. Возможности самореализации, по мнению опрошенных сотрудников, практически полностью отсутствуют.

Результаты анкетирования по методике В.И. Герчикова показали, что нематериальная мотивация в цехе развита слабо: сотрудники не всегда могут

реализоваться как профессионалы, коммуникационное поле взаимодействия достаточно слабое, люди не развивают общения и не всегда могут построить диалог, что проявляется в неспособности решать организационные проблемы сообща.

В процессе наблюдения за деятельностью коллектива выявлено, что в цехе не уделяется внимание формированию благоприятного социально-психологического климата. Достаточно часто проявляются рассогласованность действий, некорректное поведение, недопонимание, недовольство чьей-то работой. Кроме того, в разных отделах цеха разный психологический настрой и заметны периодические проявления негативной психологической атмосферы в производственном отделе. Работа производственного отдела достаточно однообразна и физически более тяжелая. Эта ситуация вызывает разобщенность, напряжение между подразделениями, иногда происходит выплеск негативных эмоций.

Как сказал в интервью один из линейных руководителей, отношения внутри коллектива нестабильные, складываются хаотично. Присутствуют скрытые конфликты.

Одновременно с этим какие-либо меры (управленческие действия) для решения конфликтов и улучшения социально-психологического климата руководством не предпринимаются. Это говорит о том, что управление социально-психологическим климатом как таковое в цехе не ведется.

Руководители не используют методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы с учетом психологической совместимости работников. На предприятии не проводится мониторинг взаимоотношений в коллективе, что также указывает на отсутствие управления социально-психологическим климатом.

Итак, проведенный анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» показал наличие следующих недостатков:

1) Отсутствие управленческих действий в отношении социально-психологического климата трудового коллектива, управление социально-психологическим климатом как таковое не ведется.

2) Отсутствие деятельности по мониторингу социально-психологических характеристик коллектива, т.е. анализа социально-психологического климата.

3) Отсутствие условий, обеспечивающих взаимодействие работников.

4) Социально-психологический климат трудового коллектива цеха 385 скорее неблагоприятный, особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Социально-психологический климат нестабилен.

Наличие указанных недостатков подтверждают следующие показатели:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) причины увольнений персонала.

Именно рабочая атмосфера (неблагоприятный социально-психологический климат) выступает одной из основных причин текучести кадров в цехе 385.

Выводы по 1 главе

В рамках первой главы была проанализирована деятельность цеха 385.

Ключевая функция цеха – обеспечение колесными парами вагоноборочного конвейера. Персонал цеха 385 характеризуется достаточно высокими показателями по уровню образования. Среднесписочная численность персонала цеха составляет 487 чел. Наблюдается высокий уровень текучести кадров, что говорит о наличии проблем в социальной подсистеме данной организации. Динамика коэффициента текучести кадров свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области

управления персоналом и указывает на неблагоприятный социально-психологический климат как одну из причин увольнений.

Проведенный анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 показал наличие недостатков:

1) Отсутствие управленческих действий в отношении социально-психологического климата трудового коллектива, управление социально-психологическим климатом как таковое не ведется.

2) Отсутствие деятельности по мониторингу социально-психологических характеристик коллектива, т.е. анализа социально-психологического климата.

3) Отсутствие условий, обеспечивающих взаимодействие работников.

4) Социально-психологический климат трудового коллектива цеха 385 скорее неблагоприятный, особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Социально-психологический климат нестабилен.

Наличие указанных недостатков подтверждают высокий уровень текучести кадров; причины увольнений персонала. Именно рабочая атмосфера (неблагоприятный социально-психологический климат) выступает одной из основных причин текучести кадров в цехе 385. Поэтому необходима разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385.

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА 385 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Как было выяснено в предыдущем разделе, в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» есть существенные недостатки. Климат в коллективе скорее неблагоприятный.

Между тем, руководство предприятия может значительно влиять на характер межличностных отношений в рабочей группе, на отношение к совместному труду, удовлетворение условиями, итогами труда, т.е. социально-психологический климат, от которого в целом зависит эффективность работы коллектива и деятельности предприятия.

Далее в таблице 10 представим основные рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод», ориентировочные сроки их внедрения, а также ответственных должностных лиц. Данные рекомендации должны послужить укреплению и развитию межличностных отношений, большей сплоченности и сработанности коллектива, улучшению социально-психологического климата в целом.

В частности, необходима разработка руководства по управлению социально-психологическим климатом.

Предлагается провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления.

Таблица 10 – Рекомендации по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Выявленные недостатки	Рекомендации	Сроки внедрения рекомендаций	Ответственные должностные лица
Отсутствие управленческих действий в отношении социально-психологического климата трудового коллектива, управление социально-психологическим климатом как таковое не ведется	Разработка руководства по управлению социально-психологическим климатом	Январь - март 2018 г.	Заместитель начальника цеха по кадрам
	Провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления	Апрель 2018 г.	Начальник цеха Заместитель начальника цеха по кадрам
Отсутствие деятельности по мониторингу социально-психологических характеристик коллектива, т.е. анализа социально-психологического климата	Внедрение контроля социально-психол. характеристик коллектива. Регулярный мониторинг взаимоотношений в коллективе. Использование методов изучения общественного мнения, настроений, выявление лидеров.	Май - сентябрь 2018 г.	Заместитель начальника цеха по кадрам
Отсутствие условий, обеспечивающих взаимодействие работников	Обеспечивать развитие коммуникативного взаимодействия, которые позволят людям быть более заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.	Постоянно	Линейные руководители Заместитель начальника цеха по кадрам
Социально-психологический климат трудового коллектива цеха скорее неблагоприятный, особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Социально-психологический климат нестабилен.	Составить список мероприятий, направленных на развитие неформального общения. Организация совместного досуга: календарь красных дат компании.	Май - июнь 2018 г.	Заместитель начальника цеха по кадрам

Предлагается внедрение контроля социально-психологических характеристик коллектива, проводить регулярный мониторинг взаимоотношений в коллективе, а также использование методов изучения общественного мнения, настроений, выявление лидеров.

Предлагается обеспечивать развитие коммуникативного взаимодействия, которые позволят людям быть более заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.

В частности, для создания благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, руководителю необходимо:

1) Поддерживать со всеми подчиненными внимательные и доверительные взаимоотношения. Важно поддерживать взаимоотношения с персоналом и отслеживать настроения, возникающие в коллективе. Для того, чтобы грамотно выстраивать управленческую работу с персоналом, руководителю следует придерживаться следующих принципов: каждый член коллектива нуждается в самоуважении, которое достигается за счет его постоянного профессионального роста и оценки заслуг; персонал нуждается в мотивации достижений или успехе, что достигается в т.ч. поддержкой творческой инициативы, новаторских идей.

2) Мотивировать сотрудников. Руководителю необходимо поощрять работников, оценивать их вклад в трудовую деятельность, выражать похвалу и благодарность. Поощрение вызывает у сотрудников удовлетворенность собой, своими успехами и своим трудом.

3) Чаще привлекать сотрудников к совместной деятельности. Работая с персоналом, руководитель должен уметь разделять новаторов, находящихся в постоянном профессиональном поиске и не боящихся возникающих трудностей и неудач, готовых сразу же откликнуться на любую инициативу, идущую от руководства, и сотрудников, которые из-за страха допустить ошибку или опасений потерпеть неудачу, не принимают участия в творческих делах коллектива. Для того, чтобы привлечь вторую группу

сотрудников к коллективной работе, руководителю важно учитывать психологические особенности личности, связанные со страхом неудачи, и на первых этапах работы предлагать выполнение задач с низким уровнем риска, принимая во внимание индивидуальные качества каждого работника. На этапе выполнения поручений и по его завершении руководитель должен создавать необходимую для последующих этапов работы атмосферу доверия.

4) Уметь улаживать конфликтные ситуации, предвидеть их, а также переводить деструктивный конфликт в продуктивное русло. В конфликтных ситуациях руководитель выступает в роли третьей стороны, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Руководитель должен быть сдержанным, спокойно реагировать на произошедшую ситуацию, при необходимости с юмором выходить из создавшегося положения. Если ситуация имеет тенденцию к нарастанию агрессивности, вовремя переключать конфликтующие стороны на отвлеченные темы, по возможности максимально сглаживая возникающие разногласия между сотрудниками.

5) Объективно, без предвзятости и субъективных оценок относиться к подчиненным. Руководитель всегда должен помнить, что он является личным примером для своего коллектива. Следует быть объективным и справедливым в общении с людьми, избегать предубеждений, поддерживать хорошие взаимоотношения со всеми сотрудниками. Следует быть терпимым по отношению к подчиненным.

В случае обнаружения каких-либо негативных факторов, способных повлиять на социально-психологический климат и качественную работу коллектива, руководитель должен найти пути решения проблемы. Самым простым и действенным психологическим приемом восстановления благоприятной рабочей обстановки является способность руководителя выражать своим подчиненным одобрение и поддержку, по достоинству оценивая их работу.

Рекомендуется создавать поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и максимально улучшить социально-психологический климат в коллективе, который, как отмечают сами сотрудники, не слишком благоприятен сейчас.

Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, рекомендуется ввести в практику регулярные собрания коллектива.

Рекомендуется рассмотреть возможность обучения руководителей эффективным методам руководства, нацеленного на совершенствование социально-психологического климата. Обучение можно запланировать в Корпоративном университете Уралвагонзавода. Для этого необходимо провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления. Система корпоративного обучения АО «НПК «Уралвагонзавод» включает в себя совокупность образовательных структур Корпорации, обеспечивающих производственные потребности в высококвалифицированных рабочих и специалистах, руководящем составе, необходимых для успешного функционирования и развития финансово-промышленных составляющих Корпорации. В настоящее время создан и функционирует корпоративный учебно-методический центр как основа создания единой образовательной среды Корпорации, позволяющая использовать централизованное ресурсное обеспечение (в рамках всей Корпорации) для повышения качества подготовки рабочих кадров и специалистов.

Сотрудничество Корпорации и образовательных учреждений высшего образования реализуется через АНО «Корпоративный университет Уралвагонзавода», созданный в декабре 2005 г. Его соучредителями являются 25 образовательных учреждений, в т.ч. 19 ОУ ВПО (Уральский государственный университет путей сообщения, Российский экономический университет им Г.В. Плеханова, Балтийский государственный технический

университет, Челябинский государственный агроинженерный университет, Московский институт стали и сплавов, Уральский федеральный университет, Ижевский государственный технический университет, Уральская академия государственной службы и др.). Основные усилия Корпорации направлены на максимальное вовлечение в корпоративное образование научных и образовательных учреждений за счет развития АНО «Корпоративного университета Уралвагонзавода».

Кроме того, можно составить список мероприятий, направленных на развитие неформального общения. Важна организация совместного досуга: для этого необходимо составить календарь важных для цеха дат. Назначить ответственных за подготовку программы каждого дня. Совместные мероприятия послужат более тесному неформальному общению, близкому знакомству, дадут положительные эмоции.

Деятельность руководителей по улучшению условий формирования психологического климата может осуществляться по нескольким направлениям, в зависимости от отрицательно влияющих на коллектив факторов.

Улучшение условий труда. Условия труда не только формируют отношение к работе, но и объективно влияют на конечный результат работы. Улучшение условий труда осуществляется по различным направлениям: улучшение оснащенности рабочих мест, рационализация режима труда и отдыха, подбор кадров, повышение квалификации работников, увеличение оплаты труда.

Контроль социально-психологических характеристик коллектива. Важным фактором благоприятного климата в коллективе может стать различие качеств личности по принципу взаимодополняемости. В этом случае результатом совместимости является взаимная симпатия участников коллектива друг к другу. Например, в смешанных по полу коллективах выше культура общения, а сочетание различных возрастных и образовательно-

квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации и благоприятного обмена опытом.

Совершенствование взаимоотношений в коллективе. Отношения в коллективе должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального положительного настроя. Для этого, прежде всего, нужно избегать ролевой неясности. Помимо должностных обязанностей каждый руководитель возлагает на подчиненного ожидания, связанные с его психологическими свойствами (ролевые ожидания), которые не всегда разъясняются и понятны. Люди инстинктивно опасаются неопределенности и непостоянства, они хотят знать, что от них ожидают, какие задачи они должны решать и какие роли играть.

Часто о взаимоотношениях в коллективе судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. Сами по себе конфликты при этом малозначимы, более того, без них невозможен рабочий процесс. Главное, чтобы конфликт был конструктивным: в результате его разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллектива и росту людей как личностей. Конструктивный конфликт, прежде всего, выявляет скрытые противоречия, способствует снятию напряжения между участниками, их сплочению, обусловленному совместным разрешением проблемы.

Выбор руководителя оптимального стиля руководства. Очевидно, что стиль руководства следует выбирать, исходя из уровня развития коллектива и изначально существующих в нем отношений, традиций, ценностей, норм. Поэтому можно с полной уверенностью сказать, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Однако наибольший авторитет имеет руководитель, который умеет быть «жестким» в деле, но «мягким» в отношениях с людьми: он требователен и строг со своими подчиненными в рабочих ситуациях, но

всегда стремится проявить понимание и заботу о них в личном плане. Именно о таких людях говорят: «Строг, но справедлив».

Эффективность совместной деятельности связана в первую очередь с оптимальной реализацией личностных и групповых возможностей. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе не только позитивно влияет на результаты деятельности этого коллектива, но и способствует проявлению и развитию потенциальных возможностей человека.

Также важным моментом в работе над улучшением социально-психологического климата стоит отметить и грамотный отбор персонала в рабочий коллектив. Необходимо обращать внимание не только на профессионализм кандидатов, но и на их личностную совместимость с уже работающими членами коллектива.

Также стоит помнить о том, что попытки кардинального изменения социально-психологического климата без перемен в персональном поведении отдельных членов коллектива абсолютно тщетны. Статус социально-психологического климата во многом зависит от поступков сотрудников, соответствующих производимой трансформации и подтверждающих новые культурные ценности. Поэтому управление социально-психологическим климатом предполагает также и выработку стратегии ее достижения и плана действий по осуществлению изменений. Однако без налаженного процесса перемен персонального характера, без желания людей перейти на новые модели поведения, без демонстрации организацией новых элементов управленческой компетенции фундаментально социально-психологический климат не изменится.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Учитывая важность управления социально-психологическим климатом трудового коллектива, необходимо ознакомиться с основными нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои нормативно-правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-правовое обеспечение представляет собой обеспечение документами, устанавливающими нормы управления, правила и методы организации труда, необходимыми для нормальной организации трудовых процессов, ведения хозяйства системы управления.

Правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из

трудовых отношений;

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;

- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

К правовому обеспечению в первую очередь относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются: Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях», Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом.

На организационном уровне должны быть разработаны регламентирующие (инструктивные) документы. Например, Руководство по

управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива, текст которого представим в Приложении 4.

Руководство по управлению социально-психологическим климатом будет состоять из четырех разделов: «Общие положения», «Проведение мониторинга и оценки», «Прогноз управления социально-психологическим климатом» и «Функции и задачи руководителя».

Функции правового обеспечения на уровне организации выполняются руководителем организации, руководителем и сотрудниками кадровой службы, юридической службой.

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение состоит из нормативно-правовых актов федерального регионального и внутрифирменного уровня. При этом ключевыми, по нашему мнению, являются локальные нормативные акты, т.к. они призваны конкретизировать управление социально-психологическим климатом трудового коллектива с учетом его специфики. Таким нормативно-правовым актом может стать Руководство по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива, содержащие мероприятия по мониторингу, оценке и прогнозу управления климатом, а также общие рекомендации по его управлению.

2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Особая значимость управления социально-психологическим климатом в системе условий профессиональной деятельности определяется, во-первых, тем, что социально-психологический климат характеризует ближайшие, непосредственные условия этой жизнедеятельности, во-вторых, тем, что он характеризует не столько внешние по отношению к человеку, сколько внутренние, социально-психологические аспекты этой среды и, конечно, результаты его производственной деятельности.

Роль социально-психологического климата коллектива как фактора существования, активности и формирования личности объясняется значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей средой обитания, прежде всего средой социальной жизнедеятельности. Духовная атмосфера коллектива, которая включает в себя как элемент и непосредственное отношение окружающих к человеку, их оценку его деятельности, как раз и реализует эту функцию обратной связи. О значимости для сотрудника психологической обратной связи наиболее убедительно говорит роль фактора общения в его жизни. Потребность человека в общении, обмене информацией с другими людьми относится к числу важнейших в его жизнедеятельности.

Взаимодействие целей социальной и экономической эффективности должно быть направлено на установление баланса интересов, т.е. последствия принятых решений должны позволить одновременно достичь как социальной, так и экономической эффективности.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования предприятия.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций.

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов и определяется разностью между денежными доходами и расходами и доходами от реализации мероприятий.

В таблице 11 представим расчет затрат на оплату труда ответственных должностных лиц, а именно: стоимость одного часа, исходя из средней заработной платы по должности, при условии 8-часового рабочего дня и 22 рабочих дней в месяц.

Таблица 11 – Расчет затрат на оплату труда ответственных должностных лиц

Должность	Средняя заработная плата по должности	Стоимость оплаты одного часа по должности
Начальник цеха	88000	500
Линейные руководители	44000	250
Заместитель начальника цеха по кадрам	35000	200

Затраты (таблица 12) на внедрение предложенных рекомендаций включают в себя временные затраты (оплата труда ответственных за внедрение рекомендации должностных лиц), а также канцтовары.

Таблица 12 – Перечень затрат на внедрение рекомендаций

Рекомендации	Стоимость затрат, кол-во часов/руб.
Разработка руководства по управлению социально-психологическим климатом	15 часов / 3000 Канцтовары (бумага) 300
Провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления	2 часа/1400
Внедрение контроля социально-психологических характеристик коллектива. Регулярный мониторинг взаимоотношений в коллективе. Использование методов изучения общественного мнения, настроений, выявление лидеров.	30 часов/6000
Составить список мероприятий, направленных на развитие неформального общения. Организация совместного досуга: календарь красных дат компании.	10 часов/2000 Канцтовары (бумага) 300
Итого:	13000

Определить точный экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций невозможно, поскольку цех не является отдельным хозяйственным подразделением. Кроме того, финансовые затраты на обучение не предусмотрены, т.к. обучение руководителей предполагается в Корпоративном университете предприятия. В связи с этим ключевой является социальная эффективность.

Учитывая, что уровень текучести кадров является косвенным показателем неблагоприятного социально-психологического климата, расчет экономической эффективности разработанных нами рекомендаций проведем на основе этих данных, т.к. функции набора и отбора персонала при излишне высоком уровне текучести кадров являются финансово затратными.

Уровень текучести кадров в 2016 г. составил 20% (количество уволившихся сотрудников 98 чел.).

Рассчитаем финансовые затраты на набор и отбор персонала в данном случае (таблица 13).

Таблица 13 – Перечень затрат на набор и отбор персонала

Наименование затрат	Стоимость затрат (1 чел.)	Стоимость затрат (в 2016 г.)
Средняя заработная плата на предприятии	20 000	1 960 000
Заработная плата на испытательном сроке	15 000	1 470 000
Час работы менеджера по кадрам	90	8 820
Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом	170	16 660
Затраты на набор персонала (размещение объявлений в СМИ)	2 000	196 000
Итого		3 651 480

Таким образом, как видно из данных таблицы 13, потери организации от проблемы высокого уровня текучести кадров выражается в высоких финансовых затратах. Затраты на набор и отбор персонала, связанные с высоким уровнем текучести кадров, в 2016 г. составили ориентировочно 3 651 480 руб.

При этом фактические общие потери от текучести кадров включают прямые и косвенные расходы на увольнение и привлечение персонала, в т. ч. временного, восполнение потерь от перерывов в работе, снижения производительности труда перед увольнением, а также на обучение, повышение эффективности труда вновь принятых сотрудников. Установлено, что увольняющийся рабочий в среднем две недели (10 рабочих дней) работает с пониженной производительностью труда, а для адаптации и повышения квалификации вновь принятого рабочего необходим примерно месяц (22 рабочих дня), в течение которого он также работает с более низкой производительностью труда (в среднем на 20%).

В случае, если в результате улучшения социально-психологического климата трудового коллектива после внедрения разработанных рекомендаций уровень текучести снизится до 10%, то экономический эффект составит 1 825 740 руб.

За вычетом понесенных затрат на внедрение рекомендаций (13000 руб.) экономический эффект составит 1 812 740 руб.

Это указывает на высокую экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Возможность управления социальной эффективностью заключается в попытке исключить или уменьшить отрицательные явления и максимально использовать положительные явления.

Реализация рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 позволит повысить уровень благоприятности социально-психологического климата, снизить уровень стрессов и конфликтности в трудовом коллективе.

Важнейшие признаки благоприятного психологического климата:

- доверие;
- высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из его членов.

Важным является то, что положительная обстановка в коллективе часто является фактором мотивационной сферы личности продолжать свою профессиональную деятельность долгие годы на данном предприятии.

При благоприятном социально-психологическом климате уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений

В результате реализации рекомендаций к числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства, повышение обоснованности кадровых решений;
- улучшение динамики показателей движения персонала;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Позитивные социальные последствия реализации рекомендаций предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.

Результаты диагностики, прогноза и управления социально-психологическим климатом трудового коллектива могут быть использованы в виде принятия управленческих решений, повышения эффективности процесса управления персоналом, ликвидации «узких мест», внедрения новых инструментов управления и оценки их эффективности.

Итак, при исполнении всех указанных рекомендаций, которые направлены на управление социально-психологическим климатом, можно ожидать максимальную экономическую и социальную эффективность.

Выводы по 2 главе

В результате исследования в данной главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Проведенный анализ продемонстрировал, что для управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 необходимо: разработать руководство по управлению социально-психологическим климатом; провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления; внедрение контроля социально-психологических характеристик коллектива; составить список мероприятий, направленных на развитие неформального общения; организовать совместный досуг: календарь красных дат компании.

Нормативно-правовое обеспечение состоит из нормативно-правовых актов федерального регионального и внутрифирменного уровня. При этом ключевыми, по нашему мнению, являются локальные нормативные акты, т.к. они призваны конкретизировать управление социально-психологическим климатом трудового коллектива с учетом его специфики. Таким нормативно-правовым актом может стать Руководство по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива, содержащие мероприятия по мониторингу, оценке и прогнозу управления климатом, а также общие рекомендации по его управлению.

За вычетом понесенных затрат на внедрение рекомендаций (13 000 руб.) экономический эффект составит 1 812 740 руб.

Эффективность внедрения разработанных рекомендаций положительно отразится на деятельности цеха и будет способствовать: повышению качества труда, созданию ощущения причастности к общему делу; настрою трудового коллектива на достижение целей и исполнение задач организации; осознанию важности выполняемой работы; снижению расходов на персонал;

повышению лояльности работников по отношению к организации; снижению уровня стресса в трудовом коллективе; снижению уровня конфликтности в трудовом коллективе; улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании теоретического анализа научной литературы и проведенного исследования установлено следующее.

Важнейшей областью пространства социальных отношений являются взаимодействия внутри трудового коллектива. От социально-психологической атмосферы в коллективе, специфики организационной культуры во многом зависит не только эффективность совместной деятельности, которая выражается в экономических показателях, но и отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой и, в конечном итоге, удовлетворенность работой.

Расширился спектр управленческих проблем, в котором особую актуальность и значимость приобретают аспекты эффективного управления социально-психологическим климатом в коллективе. Выбор руководителем оптимальных форм взаимодействия с сотрудниками и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга.

Интерес практиков к данной теме диктуется, в частности, и возросшими требованиями к человеку в его профессиональной деятельности, и усложнением взаимоотношений в коллективе, и постоянным ростом личностных притязаний сотрудников.

Чем более благоприятным является социально-психологический климат трудового коллектива, тем выше удовлетворенность трудом его членов. Низкая удовлетворенность трудом может рассматриваться как одна из причин снижения производительности труда персонала.

Благоприятный социально-психологический климат представляет собой итог систематической психологической работы с членами трудового коллектива, осуществления специальных мероприятий, направленных на создание и сохранение доброжелательных взаимоотношений между сотрудниками. Управление социально-психологическим климатом —

постоянная практическая задача. Она требует понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, отношений друг с другом.

В данной работе была проанализирована деятельность цеха колесных пар 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

«НПК «Уралвагонзавод» – это многопрофильное машиностроительное объединение, выпускающее около 200 видов продукции. Уралвагонзавод – опорное предприятие страны в части грузового подвижного состава. На сегодняшний день Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России.

Ключевая функция цеха – обеспечение колесными парами вагонооборотного конвейера.

Анализ системы управления персоналом показал, что персонал цеха 385 характеризуется достаточно высокими показателями по уровню образования. Среднесписочная численность персонала цеха составляет 487 чел. Наблюдается высокий уровень текучести кадров, что говорит о наличии проблем в социальной подсистеме данной организации. Динамика коэффициента текучести кадров свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом и указывает на неблагоприятный социально-психологический климат как одну из причин увольнений.

Проведенный анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 показал наличие недостатков: 1) отсутствие управленческих действий в отношении социально-психологического климата трудового коллектива, управление социально-психологическим климатом как таковое не ведется; 2) отсутствие деятельности по мониторингу социально-психологических характеристик коллектива, т.е. анализа социально-психологического климата; 3) отсутствие

условий, обеспечивающих взаимодействие работников; 4) социально-психологический климат трудового коллектива цеха 385 скорее неблагоприятный, особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Социально-психологический климат нестабилен.

Наличие указанных недостатков подтверждают высокий уровень текучести кадров; причины увольнений персонала. Именно рабочая атмосфера (неблагоприятный социально-психологический климат) выступает одной из основных причин текучести кадров в цехе 385.

Для управления социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха 385 необходимо: разработать руководство по управлению социально-психологическим климатом; провести совещание и рассмотреть возможность обучения руководства с целью повышения управленческой компетенции, обучения новым методам и приемам управления; внедрение контроля социально-психологических характеристик коллектива; составить список мероприятий, направленных на развитие неформального общения; организовать совместный досуг: календарь красных дат компании.

Нормативно-правовое обеспечение состоит из нормативно-правовых актов федерального регионального и внутрифирменного уровня. При этом ключевыми, по нашему мнению, являются локальные нормативные акты, т.к. они призваны конкретизировать управление социально-психологическим климатом трудового коллектива с учетом его специфики. Таким нормативно-правовым актом может стать Руководство по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива, содержащие мероприятия по мониторингу, оценке и прогнозу управления климатом, а также общие рекомендации по его управлению.

За вычетом понесенных затрат на внедрение рекомендаций (13000 руб.) экономический эффект составит 1 812 740 руб.

Эффективность внедрения разработанных рекомендаций положительно отразится на деятельности цеха и будет способствовать: повышению

качества труда, созданию ощущения причастности к общему делу; настрою трудового коллектива на достижение целей и исполнение задач организации; осознанию важности выполняемой работы; снижению расходов на персонал; повышению лояльности работников по отношению к организации; снижению уровня стресса в трудовом коллективе; снижению уровня конфликтности в трудовом коллективе; улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

Полученные в ходе исследования данные могут быть применены в работе менеджеров по персоналу цеха в трудовом коллективе и линейными руководителями организации для управления социально-психологическим климатом и повышения эффективности деятельности предприятия.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Социально-психологический климат	это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
Трудовой коллектив	специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые проявляются в виде групповой активности	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
Психологическая совместимость	это наиболее благоприятное сочетание свойств у членов группы, которое обеспечивает успех общего дела и личное удовлетворение от работы	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
Профессионализм	это уровень осуществления профессиональной деятельности, при котором человек превращается из деятеля, специалиста в субъект труда, в профессионала	Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 400 с.
Мотивация	это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
Тип мотивации	это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
Управление деловой карьерой	это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
Деловая оценка персонала	это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

	рабочего места	
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
Аттестация персонала	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 544 с.
2. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг-Смит. – СПб.: Питер, 2015. – 831 с.
3. Атанасян, Л.С. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2015. – 125 с.
4. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2015. – 287 с.
5. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]: Учебное пособие / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2014. – 511 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
7. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2014. – 377 с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 502 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
11. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: Учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренкова. – М.: Гардарики, 2014. – 244 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 282 с.

13. Гидденс, Э. Социология [Текст] / Э. Гидденс. – М.: Едиториал УРСС, 2015. – 704 с.
14. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. – 291 с.
15. Добренев, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добренев, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 546 с.
17. Ермолаева, Е.В. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе как условие эффективной работы / Е.В. Ермолаева, Л.А. Павлова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2015. № 3. – С. 50-52.
18. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2014. – 576 с.
19. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 320 с.
20. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.
21. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 287 с.
22. Зародина, В.В. Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности / В.В. Зародина // Молодой ученый. 2017. №2. – С. 696-698.

- 23.Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Технология создания команды [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 216 с.
- 24.Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб.: Речь, 2015. – 128 с.
- 25.Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Изд-во ГУУ, 2014. – 38 с.
- 26.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 301 с.
- 27.Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – Минск: ТерраСистемс, 2014. – 432 с.
- 28.Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: Изд-во МАУП, 2015. – 752 с.
- 29.Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2017. – 64 с.
- 30.Кравченко, А.И. Социология [Текст]: Общий курс: Учебное пособие / А.И. Кравченко. – М.: Логос, 2014. – 640 с.
- 31.Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы [Текст]: Учебное пособие / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 318 с.
- 32.Купер, Д. Психология в отборе персонала [Текст] / Д. Купер, И.Т. Робертсон. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
- 33.Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.

- 34.Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
- 35.Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
- 36.Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник / Е.Б.Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
- 37.Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 560 с.
- 38.Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
- 39.Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебное пособие / К.Э. Оксинойд. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 160 с.
- 40.Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / О.Н.Полякова, И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
- 41.Попова, Л.Г. Влияние социально-психологического климата на деятельность организации / Л.Г. Попова, Н.А. Захаревич // Век качества. 2017. № 1. – С. 110-121.
- 42.Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К.Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2015. – 432 с.
- 43.Семечкин, Н.И. Социальная психология [Текст]. Часть 2 / Н.И. Семечкин. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2014. – 133 с.
- 44.Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 400 с.
- 45.Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 295 с.

- 46.Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
- 47.Угай, А.В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом / А.В. Угай // Экономика, управление, финансы: матер. VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). – Краснодар: Новация, 2017. – С. 89-92.
- 48.Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
- 49.Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
- 50.Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2015. – 496 с.
- 51.Лояльность российских сотрудников остается одной из самых низких в Европе [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rabotagrad.ru/articles/_p1_aview_b20165
- 52.Тест оценки мотивации В.И. Герчикова [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/forms/7962-test-otsenki-motivatsii-gerchikova>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросный лист методики «СПСК» О. Немова

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	

43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Шкала достоверности по методике «СПСК» (автор О. Немов)

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Тест В.И. Герчикова

Инструкция:

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать.

Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, выберите этот ответ.

Вопросы	«Да»	«Нет»
Достижение результатов требует существенных моральных и психологических усилий		
Слишком часто возникают перегрузки в выполняемых обязанностях		
Психологический комфорт в коллективе низкий, сложно общаться		
Руководство думает об условиях, в которых работают люди		
Не очень высока степень уверенности на рабочем месте		
Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом		
Работники ожидают похвалы		
Сотрудники хотели бы знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия		
В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом		
Сотрудники, в основном, за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы		
Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе		
На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом		
Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам		
Руководителю следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив		
Товарищество в нашем коллективе слабо выражено		
Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает		
Нужно чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству		
Каждый день я пытаюсь выполнять мою работу на предприятии наилучшим образом		
Сотрудники чувствуют себя ненужными		
Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя		

Проект Руководства по управлению социально-психологическим климатом
 трудового коллектива цеха 385

Раздел «Общие положения»

Раздел	Содержание раздела
1. Общие положения	<p>1.1. Социально-психологический климат трудового коллектива можно понимать как качественную характеристику межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в коллективе (группе).</p> <p>1.2. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе характеризуется: правильным пониманием сотрудниками целей деятельности организации и своего подразделения; способностью и готовностью совместными усилиями добиваться выполнения поставленных задач; степенью комфортности работы, социального самочувствия коллектива; уровнем развития взаимоотношений, основанных на честности и принципиальности в сочетании с товарищеской взаимопомощью и уважением; позитивными традициями, сплачивающими коллектив.</p> <p>1.3. Положительный (здоровый, созидательный) социально-психологический климат определяется такими качественными характеристиками, как: доверие, справедливость, требовательность членов коллектива друг к другу; развитая культура межличностного общения и взаимодействия, преобладание уважительного отношения и проявление взаимопомощи; профессиональная подготовленность персонала; свободное выражение собственного мнения и возможности любого сотрудника участвовать в выработке коллективных решений; удовлетворенность принадлежностью к коллективу.</p> <p>1.4. Руководитель несет личную ответственность за состояние социально-психологического климата в коллективе и обязан проводить работу по его формированию.</p> <p>1.5. Изучение, анализ и оценка состояния социально-психологического климата, процессов и явлений в коллективах зафиксировано в Руководстве как направление психологической работы, а обеспечение формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе как одна из ее основных задач. Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе цеха рассматривается как важная составляющая морально-психологического обеспечения.</p> <p>1.6. Значимость управления социально-психологическим климатом. Функция обратной связи реализуется в группе за счет аккумуляции информации о психическом состоянии каждого её члена, о его отношениях с окружающими, в преобладающем настроении людей. Но социально-психологический климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Известно, что общность является мощным фактором умножения, усиления психического настроения его членов. И в этом также один из секретов значимости данного явления.</p>

Раздел «Проведение мониторинга и оценки»

Раздел	Содержание раздела
<p>2. Проведение мониторинга и оценки управления социально-психологическим климатом трудового коллектива</p>	<p>2.1. Даже при отсутствии специальных показаний (например, затянувшихся внутригрупповых конфликтов, случаев систематического нарушения дисциплины, существенной кадровой ротации в подразделении и т.п.), руководитель может использовать этот диагностический инструментарий для получения психологически значимой информации о процессах внутри коллектива, а также для получения обратной связи о результатах осуществлявшихся управленческих воздействий.</p> <p>2.2. Для успешного проведения мониторинга социально-психологического климата подразделения перед специалистом должны быть четко сформулированы диагностические цели и задачи. Специалист также должен владеть информацией об особенностях сложившейся обстановки, целях, планах руководителя в отношении коллектива, эффективности деятельности, как отдельных членов коллектива, так и подразделения в целом, о состоянии дисциплинарной практики в подразделении, познакомится с социально-демографическими характеристиками его членов. Кроме того, специалисту желательно располагать специальной информацией об индивидуально-психологических особенностях сотрудников, их эмоциональном состоянии, имеющихся психологических проблемах.</p> <p>2.3. Во время социально-психологического обследования чаще всего требуется оценить: факторы, положительно или отрицательно влияющие на состояние социально-психологического климата подразделения; проблемы социально-психологического характера, оказывающего влияние на результативность деятельности подразделения и состояние дисциплины; характер межличностных взаимоотношений членов коллектива; отдельные параметры групповой динамики и особенности распределения социальных ролей; стиль руководства и уровень социально-психологической компетентности руководителя подразделения.</p> <p>2.4. Перед началом социально-психологического обследования специалисту следует провести беседу с членами коллектива, разъясняющую цели мониторинга, а также проинструктировать при необходимости о правилах заполнения бланков.</p> <p>2.5. Выбор методов исследования, а также подбор конкретных диагностических методик определяется целями и задачами мониторинга социально-психологического климата, объемом работы, временными, техническими, квалификационными ресурсами и прочими условиями обследования.</p> <p>2.6. Результаты исследования доводятся до руководителя подразделения в виде специального отчета (справки), содержащего не только обобщенную (или, при необходимости, персонифицированную) психологически значимую информацию, но и определенные рекомендации руководителю по оптимизации социально-психологического климата.</p>

Раздел «Прогноз управления социально-психологическим климатом»

Раздел	Содержание раздела
3. Прогноз управления социально-психологическим климатом трудового коллектива	<p>3.1. По итогам социально-психологического обследования коллектива строится прогноз развития ситуации, предлагается оптимальный вариант кадровой политики, выявляются неформальные лидеры, сотрудники, требующие индивидуальной психологической помощи, а также прорабатываются необходимые групповые социально-психологические мероприятия.</p> <p>3.2. Подобные результаты мониторинга позволяют решать, каким образом оптимизировать социально-психологический климат. Данная оптимизация осуществляется на основе задействования различных социально-психологических факторов, позволяющих последовательно влиять на его качественное состояние.</p>

Раздел «Функции и задачи руководителя»

Раздел	Содержание раздела
4. Функции и задачи руководителя по управлению социально-психологическим климатом	<p>4.1. Руководитель обязан поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, выражающийся в позитивном эмоционально-нравственном состоянии, высоком моральном духе сотрудников, степени мотивационной готовности к выполнению должностных обязанностей и достижению целей организации.</p> <p>4.2. В целях управления социально-психологическим климатом в коллективе руководителю следует: способствовать установлению в коллективе деловых, товарищеских взаимоотношений; поддерживать</p>
4. Функции и задачи руководителя по управлению социально-психологическим климатом	<p>обстановку взаимной требовательности и нетерпимости к нарушениям дисциплины; обладать морально-психологической устойчивостью, выдержанностью.</p> <p>4.3. Создание единства целей коллектива является следствием принятия ценностно-целевой ориентации управления. Анализ проблемных вопросов климата, а также иных характеристик управленческой ситуации подчас создает необходимость постановки и последовательного достижения отдельных целей, которые объединяют сотрудников в один, согласованно действующий коллектив. Это могут быть такие цели, как: повышение организованности деятельности коллектива, снижение непроизводительных затрат сил и времени; совершенствование профессионализма сотрудников, их проф. роста; подготовка совместно с коллективом каких-либо нововведений, улучшающих показатели деятельности и уровень поощрения сотрудников.</p> <p>4.4. Под избранную общую цель формулируются требования к деятельности сотрудников, устанавливается контроль и стимулирование их поведения. Подобные меры призваны приводить планы и образ действия персонала в соответствие с решаемой общеколлективной проблемой.</p> <p>4.5. Стиль управления должен не только соответствовать складу личности руководителя, но быть адекватным организационной и социально-психологической ситуации, имеющейся в коллективе. Это означает, что управленцу нужно максимально опираться на все позитивные и сравнительно нейтральные моменты, характеризующие обстановку в подразделении, и одновременно вносить в его</p>

	<p>профессиональную жизнь новые созидательные начала. Например, полезно поддерживать увлечение спортом, проявляющееся у части сотрудников, давать им возможность вместе проводить досуг, способствовать вовлечению в спорт других членов коллектива. Вероятны и другие группы мер, связанные со стилем управления, улучшающие климат.</p>
--	---